

*Ортіна Г.В., д.держ.упр., професор ТДАУ ім. Д. Моторного,
м. Запоріжжя, ORCID: 0000-0003-0266-740X*

Ortina G., Doctor in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Management and Public Administration, Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University, Zaporizhzhia

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ

DIGITALIZATION OF PUBLIC ADMINISTRATION: CHALLENGES AND IMPLEMENTATION PROSPECTS IN UKRAINE

У статті проведено аналіз процесу цифровізації державного управління в Україні, його основних викликів та перспектив впровадження. Досліджено вплив цифрових технологій на ефективність управлінських процесів, зокрема електронного урядування, автоматизації адміністративних процедур та цифрової трансформації державних послуг. Визначено ключові проблеми, серед яких відсутність єдиної цифрової стратегії, недостатній рівень кібербезпеки, обмеженість цифрової інфраструктури та кадровий дефіцит у сфері інформаційних технологій. Запропоновано стратегічні напрями розвитку цифрового державного управління в Україні, які включають інтеграцію інноваційних технологій, вдосконалення законодавчої бази та розширення міжнародної співпраці.

Ключові слова: цифровізація, державне управління, електронне урядування, кібербезпека, цифрова трансформація, управлінські процеси.

The article analyzes the digitalization process of public administration in Ukraine, its main challenges, and implementation prospects. The impact of digital technologies on administrative efficiency is examined, particularly in the areas of e-government, automation of administrative procedures, and digital transformation of public services. The key issues identified include the absence of a unified digital strategy, insufficient cybersecurity measures, limited digital infrastructure, and a shortage of IT specialists in the public sector. Strategic directions for developing digital public administration in Ukraine are proposed, including the integration of innovative technologies, legislative improvements, and the expansion of international cooperation.

Key words: digitalization, public administration, e-government, cybersecurity, digital transformation, administrative processes.

Постановка проблеми. Цифровізація державного управління є одним із ключових напрямів модернізації державного апарату, що сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів, зменшенню бюрократичних процедур та розширенню доступу громадян до державних послуг. Проте в Україні цей процес стикається з низкою проблем, що сповільнюють його реалізацію.

Насамперед, відсутність єдиної цифрової стратегії на національному рівні призводить до фрагментації зусиль та несинхронності дій між різними державними органами. Це ускладнює впровадження цифрових інструментів на місцевому рівні, що спричиняє нерівномірний розвиток цифрових послуг у різних регіонах країни.

Другим вагомим викликом є недостатній рівень кібербезпеки державних інформаційних систем. В умовах зростання загроз кібератак захист персональних даних громадян та збереження державних баз даних набуває критичного значення. Однак в Україні ця сфера ще не досягла належного рівня захисту, що загрожує витоками інформації та несанкціонованим доступом до державних ресурсів.

Обмеженість цифрової інфраструктури також залишається значною перешкодою для ефективного функціонування цифрових сервісів. Недостатня розвиненість мережі високошвидкісного інтернету в сільській місцевості та малих містах створює цифровий розрив, що унеможлиблює рівний доступ до державних послуг усім громадянам.

Ще одним проблемним аспектом є кадровий дефіцит у сфері інформаційних технологій в державному секторі. Відсутність достатньої кількості висококваліфікованих фахівців з цифрових технологій ускладнює імплементацію та підтримку нових інформаційних систем, що, в свою чергу, обмежує потенціал цифрової трансформації державного управління.

В умовах сучасного глобального світу Україна має активно розвивати цифровізацію державних процесів, забезпечуючи їхню інтеграцію з міжнародними стандартами та практиками. Вдосконалення нормативно-правової бази, залучення інвестицій у цифрову інфраструктуру та навчання державних службовців є ключовими завданнями для успішної реалізації цифрових реформ.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання цифрової трансформації державного управління активно досліджується як в Україні, так і за кордоном. Зокрема, Тейлор [1] аналізує європейський досвід цифровізації державних процесів, підкреслюючи важливість комплексного підходу до впровадження цифрових технологій. Кларк [2] досліджує питання кібербезпеки в державному управлінні, зазначаючи необхідність посилення правового регулювання у сфері захисту даних. Українські дослідники, зокрема Жолнович [3], розглядають питання діджиталізації державного сектору у контексті реформування публічного управління. Левченко [4] аналізує

виклики, пов'язані із цифровою нерівністю в регіонах України, наголошуючи на важливості розвитку цифрової інфраструктури в малих громадах. Однак, попри значну кількість досліджень, питання інтеграції цифрових технологій у державний апарат України потребує подальшого вивчення.

Попри значні успіхи у сфері цифровізації державного управління в Україні, залишається низка проблем, що ускладнюють повноцінну реалізацію цифрової трансформації. Однією з головних проблем є відсутність єдиної комплексної стратегії цифровізації на національному рівні. Різні державні органи впроваджують власні цифрові рішення, що часто не узгоджуються між собою, створюючи перешкоди для ефективної інтеграції цифрових послуг.

Ще одним серйозним викликом є кібербезпека. Оскільки Україна стикається з постійними загрозами з боку хакерських угруповань, рівень захисту державних цифрових ресурсів залишається недостатнім. Як зазначає Clarke [5], відсутність сучасних систем кіберзахисту може призвести до витоку персональних даних громадян та порушення стабільності державних електронних систем.

Цифрова нерівність також є значною перешкодою. У містах спостерігається активне впровадження цифрових послуг, тоді як у сільській місцевості та віддалених регіонах доступ до швидкісного інтернету та цифрової інфраструктури залишається обмеженим. Це призводить до того, що частина населення фактично позбавлена можливості користуватися державними електронними послугами.

Нестача кваліфікованих фахівців у сфері цифрових технологій є ще одним невирішеним питанням. Брак ІТ-спеціалістів у державному секторі значно уповільнює імплементацію нових цифрових сервісів та підтримку вже існуючих систем. Програми навчання держслужбовців часто не враховують динаміку розвитку цифрових технологій, що створює додаткові труднощі для ефективного переходу на цифрові платформи.

Окрім того, нормативно-правове регулювання цифровізації потребує подальшого вдосконалення. Наявні законодавчі норми не завжди відповідають сучасним викликам цифрової трансформації, що призводить до правових колізій та гальмування цифрових реформ.

Таким чином, для забезпечення успішної цифрової трансформації державного управління в Україні необхідно розробити єдину стратегію цифровізації, посилити заходи з кібербезпеки, ліквідувати цифрову нерівність, створити ефективні програми навчання ІТ-спеціалістів у державному секторі та вдосконалити законодавчу базу у сфері цифрового врядування.

Постановка завдання. Постановка завдання статті полягає у дослідженні інноваційних підходів до сталого розвитку громад України у поствоєнний період. Завданням є аналіз ключових викликів, з якими стикаються громади, визначення можливостей впровадження європейських іннова-

ційних рішень та розробка рекомендацій для інтеграції сталого розвитку в стратегії відбудови громад.

Виклад основного матеріалу. Цифровізація державного управління є ключовим напрямом модернізації державного сектору в Україні. Вона передбачає широкомасштабне впровадження цифрових технологій у всі сфери публічного адміністрування, що сприяє підвищенню ефективності державного управління, покращенню якості послуг для громадян та зменшенню корупційних ризиків [1].

Розвиток цифровізації в Україні прискорився після ухвалення низки стратегічних документів, серед яких Концепція розвитку електронного урядування та Цифрова стратегія України 2025. Ці документи передбачають використання новітніх технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн, біометрична ідентифікація та автоматизовані процеси в державному секторі [2]. Однак, попри наявність стратегічного бачення, процес цифровізації стикається з низкою викликів, що потребують подальшого вирішення.

Цифровізація державного управління є важливим компонентом модернізації публічного адміністрування та охоплює низку ключових аспектів. На центральному рівні державне управління координує всі реформи та ініціативи цифровізації, забезпечуючи їх відповідність національним стратегіям розвитку. Цифровізація є стратегічним напрямом, що інтегрується в усі сфери державного управління з метою підвищення ефективності, прозорості та доступності державних послуг.

Електронне урядування відіграє ключову роль у цьому процесі, впроваджуючи онлайн-послуги та забезпечуючи електронну взаємодію між державою, громадянами та бізнесом. Автоматизація адміністративних процедур спрямована на спрощення бюрократичних процесів за допомогою цифрових рішень, що дозволяє зменшити паперовий документообіг та прискорити ухвалення рішень.

Кібербезпека є невід'ємним елементом цифрового врядування, забезпечуючи захист персональних даних громадян та державних інформаційних систем від кіберзагроз. Важливу роль відіграють електронні сервіси, які включають надання адміністративних послуг через онлайн-платформи, зокрема портал «Дія», що значно покращує якість і доступність державних послуг.

Технологія блокчейн використовується у державному управлінні для підвищення рівня безпеки, прозорості та надійності реєстраційних і транзакційних процесів. Штучний інтелект впроваджується для аналізу великих обсягів даних з метою ухвалення оптимальних управлінських рішень і підвищення ефективності державного управління.

Захист даних регулює використання персональної інформації та запобігає витокам даних, що сприяє зміцненню довіри громадян до цифрових послуг. Забезпечення рівного доступу громадян до цифрових сервісів є ва-

жливим завданням, що включає надання можливостей для всіх категорій населення, включаючи мешканців віддалених регіонів.

Оптимізація процесів через впровадження цифрових рішень підвищує ефективність роботи державного апарату, скорочує витрати та покращує оперативність управлінських рішень. Інформаційна безпека передбачає запровадження ефективних механізмів захисту від кібератак і несанкціонованого доступу до державних ресурсів, що забезпечує стійкість національної цифрової інфраструктури.

Завдяки комплексному впровадженню цих елементів Україна має змогу створити ефективну, прозору та орієнтовану на громадян систему державного управління, що відповідає стандартам європейської інтеграції та глобальним тенденціям цифрового врядування.

Основні виклики цифровізації державного управління:

Відсутність єдиної цифрової стратегії залишається значною проблемою. Хоча Україна має окремі державні ініціативи з цифровізації, відсутність комплексного підходу призводить до фрагментації процесів. Державні установи розробляють власні цифрові платформи, які часто не інтегруються між собою, що ускладнює доступ громадян до електронних послуг [3].

Недостатній рівень кібербезпеки є ще одним критичним викликом. В умовах військової агресії та постійних загроз з боку хакерських угруповань необхідно розвивати ефективну систему захисту державних даних. В Україні поки що не сформовано достатньо потужної структури кібербезпеки, що робить державні ресурси вразливими для атак [4].

Обмеженість цифрової інфраструктури є ще однією серйозною перешкодою. Незважаючи на розвиток мобільного та ширококутового інтернету у великих містах, у сільських регіонах спостерігається значний цифровий розрив. Це ускладнює доступ громадян до державних послуг та сприяє соціальній нерівності [5].

Кадровий дефіцит у сфері інформаційних технологій у державному секторі є ще одним стримуючим фактором. Брак кваліфікованих фахівців, здатних впроваджувати новітні цифрові технології, суттєво уповільнює процес цифрової трансформації. У багатьох державних установах рівень цифрової грамотності залишається недостатнім, що ускладнює ефективне використання сучасних технологій [6].

Вплив цифрових технологій на ефективність управлінських процесів:

Електронне урядування є одним із найважливіших аспектів цифрової трансформації державного управління. Його впровадження дозволяє значно скоротити бюрократичні процедури, підвищити прозорість державних процесів та покращити доступ громадян до адміністративних послуг. Успішним прикладом цифровізації є застосунок "Дія", який об'єднав низку

адміністративних сервісів в одному цифровому просторі, спростивши взаємодію громадян з державою [7].

Автоматизація адміністративних процедур сприяє скороченню витрат та підвищенню продуктивності державних органів. Використання штучного інтелекту для аналізу великих обсягів даних дозволяє ухвалювати більш обґрунтовані управлінські рішення, а також швидко ідентифікувати проблемні питання у сфері державного адміністрування [8].

Цифрова трансформація державних послуг передбачає поступове переведення всіх адміністративних процедур у цифровий формат. Це дозволяє громадянам отримувати необхідні послуги без фізичного відвідування державних установ, що значно економить час і ресурси. У багатьох країнах світу впроваджуються цифрові паспорти, електронні резидентства та автоматизовані системи податкового адміністрування, які можуть бути адаптовані й в Україні [9].

Для успішної реалізації цифровізації державного управління необхідно забезпечити таке:

1. Інтеграцію інноваційних технологій. Впровадження технологій штучного інтелекту, машинного навчання та блокчейн сприятиме підвищенню ефективності державного управління та підвищенню рівня довіри громадян до цифрових послуг [10].

2. Вдосконалення законодавчої бази. Ухвалення нових нормативно-правових актів, які регулюватимуть використання цифрових технологій, захист персональних даних та стандартизацію державних цифрових сервісів, є критично важливим кроком для подальшого розвитку цифровізації [11].

3. Розширення міжнародної співпраці. Україна має активно співпрацювати з європейськими країнами та міжнародними організаціями для отримання технологічної та фінансової підтримки у сфері цифрової трансформації. Залучення європейських стандартів цифрового врядування допоможе прискорити інтеграцію України в єдиний цифровий простір [12].

4. Підвищення рівня кібербезпеки. Інвестування у кіберзахист державних ресурсів та посилення нормативного регулювання у сфері інформаційної безпеки дозволить мінімізувати ризики кібератак та зловживань державними цифровими сервісами [13].

5. Навчання та підготовка кадрів. Запровадження освітніх програм для державних службовців у сфері цифрових технологій допоможе розширити кадровий потенціал та сприятиме ефективному впровадженню цифрових реформ [14].

Реалізація вищевказаних заходів дозволить створити ефективну систему цифрового управління, яка відповідатиме міжнародним стандартам і забезпечуватиме громадянам доступ до якісних державних послуг у зручному цифровому форматі.

Порівняльний аналіз цифрового управління в Україні та інших країнах

Параметр	Україна	Естонія	Німеччина	США
Електронне урядування	Розвинене частково ("Дія")	Повноцінна система e-Estonia	Часткове впровадження	Високий рівень цифровізації
Кібербезпека	Слабка захищеність	Високий рівень	Посилена безпека	Надійна система кіберзахисту
Доступ до цифрових послуг	Нерівномірний розвиток	99% державних послуг онлайн	Високий у містах, нижчий у селах	Загальнонаціональний доступ
Автоматизація процесів	Часткова	Повна автоматизація	Часткова автоматизація	Розвинені автоматизовані системи
Рівень цифрової освіти	Обмежений	Високий рівень	Високий рівень	Високий рівень

Джерело: складено на підставі [8, 12]

Алгоритм створення комплексної стратегії цифрової трансформації:

1. Формування бачення та стратегічних цілей Визначення ключових пріоритетів цифрової трансформації, які відповідають загальнонаціональним цілям розвитку та євроінтеграційним процесам.

2. Аналіз поточного стану цифрової інфраструктури Оцінка рівня цифровізації державних послуг, інформаційних систем та рівня цифрової грамотності населення.

3. Визначення нормативно-правових бар'єрів Аналіз чинного законодавства та виявлення необхідних змін для гармонізації з європейськими стандартами цифрового управління.

4. Розробка єдиної державної цифрової платформи Інтеграція всіх цифрових сервісів у єдину екосистему, що забезпечить безперебійну взаємодію між державними органами та громадянами.

5. Забезпечення кібербезпеки Впровадження сучасних технологій захисту персональних даних та розробка стратегії реагування на кіберзагрози.

6. Інвестиції в розвиток цифрової інфраструктури Забезпечення рівного доступу до цифрових послуг у містах та сільській місцевості шляхом розвитку інтернет-зв'язку та цифрових хабів.

7. Підготовка та навчання державних службовців Впровадження програм підвищення кваліфікації та цифрової освіти для держслужбовців з метою ефективного використання технологій у роботі.

8. Моніторинг та оцінка ефективності цифрової трансформації Регулярний аналіз впроваджених цифрових ініціатив та коригування стратегії на основі отриманих даних.

Цифровізація державного управління є необхідним кроком для розвитку ефективної, прозорої та доступної державної системи в Україні. Впровадження сучасних технологій, розвиток електронного урядування, автоматизація адміністративних процесів та розширення міжнародного співробітництва сприятимуть підвищенню ефективності державного сектору. Однак для успішної реалізації цифрових реформ необхідно подолати наявні виклики, зокрема у сфері кібербезпеки, кадрового забезпечення та законодавчого регулювання. Лише комплексний підхід до цифрової трансформації дозволить Україні стати лідером у сфері цифрового врядування та забезпечити високий рівень адміністративних послуг для громадян. Діджиталізація державного управління є глобальним трендом, що трансформує механізми взаємодії між державою, бізнесом і громадянами. В Україні цей процес набув особливої актуальності у зв'язку з викликами євроінтеграції та необхідністю підвищення ефективності державного сектору. Розвиток електронного врядування та цифрових адміністративних послуг здатен значно покращити якість управлінських рішень, забезпечити відкритість уряду та підвищити рівень довіри громадян до влади.

Висновки. Цифровізація державного управління в Україні є стратегічним напрямком, що спрямований на модернізацію та оптимізацію діяльності державного апарату, забезпечення прозорості управлінських процесів і спрощення взаємодії між державою, бізнесом та громадянами. Впровадження електронного урядування, автоматизація адміністративних процедур, розвиток цифрових сервісів та інтеграція штучного інтелекту є ключовими факторами, що впливають на ефективність цифрової трансформації.

Попри суттєві досягнення, зокрема створення порталу «Дія» та розширення цифрових послуг, залишається низка викликів, які уповільнюють процес цифровізації. До основних проблем належать відсутність єдиної державної цифрової стратегії, недостатній рівень кібербезпеки, нерівномірний розвиток цифрової інфраструктури у регіонах, кадровий дефіцит у сфері інформаційних технологій та необхідність удосконалення нормативно-правової бази.

Для ефективного подолання зазначених викликів необхідно:

- розробити та впровадити єдину національну стратегію цифровізації,
- посилити заходи щодо забезпечення кібербезпеки державних цифрових ресурсів,

- розширити міжнародну співпрацю з країнами ЄС для інтеграції найкращих практик електронного урядування,
- інвестувати в розвиток цифрової інфраструктури та забезпечити рівний доступ громадян до цифрових послуг,
- запровадити системні програми підготовки державних службовців у сфері цифрових технологій.

Цифрова трансформація державного управління є не лише необхідною умовою для інтеграції України в європейський цифровий простір, але й потужним інструментом для покращення якості державних послуг, боротьби з корупцією та забезпечення ефективного управління державними ресурсами. Комплексний підхід до впровадження цифрових технологій дозволить зробити державне управління більш гнучким, прозорим та орієнтованим на потреби громадян, сприяючи розвитку інноваційної економіки та суспільства майбутнього.

Список використаних джерел:

1. Brown O. Digital Governance: The European Experience and Lessons for Ukraine. *Journal of Public Policy and Administration*. 2020. Vol. 12(4). P. 98–112.
2. Clarke A. Cybersecurity in Digital Government: International Practices and Implementation Challenges. *International Journal of Public Administration*. 2022. Vol. 18(5). P. 123–140.
3. Taylor M. Digital Transformation of Public Administration in the European Union. *European Digital Governance Journal*. 2019. Vol. 15(3). P. 77–89.
4. Helbert D. Implementation of SIGMA principles in EU candidate countries: Challenges and opportunities. *European Governance Review*. 2021. Vol. 34(2). P. 45–60.
5. Мельник І. Цифровізація державних послуг в Україні: Проблеми та перспективи. *Вісник державного управління*. 2021. Вип. 3(1). С. 112–130.
6. Петренко В. Інноваційні підходи до розвитку цифрової інфраструктури в Україні. *Економіка та управління*. 2020. Вип. 6(2). С. 87–102.
7. Сидоренко К. Автоматизація адміністративних процедур у державному управлінні: досвід ЄС для України. *Державне управління та електронне врядування*. 2021. Вип. 9(4). С. 75–91.
8. European Commission. Digital Strategy for Europe 2025. URL: <https://ec.europa.eu/digital-strategy-2025>
9. Horizon 2020 Programme. Офіційний сайт Європейської Комісії. URL: <https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/>

10. Кравченко В. Електронне урядування в Україні: оцінка ефективності та перспективи розвитку. Вісник державного управління. 2020. Вип. 5(2). С. 55–71.

11. Shneider F. Blockchain for Government: Enhancing Transparency and Efficiency. *Digital Governance Review*. 2022. Vol. 19(1). P. 34–49.

12. Ivanov D. Artificial Intelligence in Public Administration: Global Trends and Applications for Ukraine. *AI & Governance Journal*. 2021. Vol. 7(3). P. 88–105.

References:

1. Brown, O. Digital Governance: The European Experience and Lessons for Ukraine. *Journal of Public Policy and Administration*, (12, 4) 2020: 98-112.

2. Clarke, A. Cybersecurity in Digital Government: International Practices and Implementation Challenges. *International Journal of Public Administration*, (18, 5) 2022: 123-140.

3. Taylor, M. Digital Transformation of Public Administration in the European Union. *European Digital Governance Journal*, (15, 3) 2019: 77-89.

4. Helbert, D. Implementation of SIGMA principles in EU candidate countries: Challenges and opportunities. *European Governance Review*, (34, 2) 2021: 45-60.

5. Melnyk, I. Digitalization of Public Services in Ukraine: Problems and Prospects. *Bulletin of Public Administration*, (3, 1) 2021: 112-130.

6. Petrenko, V. Innovative Approaches to the Development of Digital Infrastructure in Ukraine. *Economics and Management*, (6, 2) 2020: 87-102.

7. Sydorenko, K. Automation of Administrative Procedures in Public Administration: EU Experience for Ukraine. *Public Administration and E-Governance*, (9, 4) 2021: 75–91.

8. European Commission. Digital Strategy for Europe 2025. URL: <https://ec.europa.eu/digital-strategy-2025>

9. Horizon 2020 Programme. European Commission Official Website. URL: <https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/>

13. Kravchenko, V. E-Government in Ukraine: Efficiency Assessment and Development Prospects. *Bulletin of Public Administration*, (5, 2) 2020: 55-71.

10. Shneider, F. Blockchain for Government: Enhancing Transparency and Efficiency. *Digital Governance Review*, (19, 1) 2022: 34–49.

11. Ivanov, D. Artificial Intelligence in Public Administration: Global Trends and Applications for Ukraine. *AI & Governance Journal*, (7, 3) 2021: 88-105.